



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: **EKONOMIKA A MANAGEMENT**  
Studijní obor: **MANAGEMENT**

**MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ**  
EMPLOYEE MOTIVATION  
Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

**Vilma Rýžová**

Akademický rok: 2010/2011

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Ivy Kirovové, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedla veškeré zdroje, které byly pro tuto práci použity.

V Opavě dne 11.5.2011

.....

*vlastnoruční podpis studenta*

## OBSAH

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD .....</b>                                      | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K MOTIVACI A STIMULACI.....</b> | <b>3</b>  |
| 2.1.     | MOTIVACE LIDSKÉ ČINNOSTI .....                         | 3         |
| 2.1.1    | Obecná charakteristika a základní pojmy .....          | 3         |
| 2.1.2    | Zdroje a dynamika motivace .....                       | 4         |
| 2.2      | MOTIVACE PRACOVNÍ ČINNOSTI.....                        | 5         |
| 2.2.1    | Motivační profil .....                                 | 7         |
| 2.3      | STIMULACE A VÝKONNOST PRACOVNÍKA .....                 | 8         |
| 2.3.1    | Stimulační prostředky .....                            | 9         |
| 2.4      | MOTIVAČNÍ TEORIE .....                                 | 10        |
| 2.4.1    | Aplikace motivačních teorií.....                       | 10        |
| 2.4.2    | Maslowova hierarchická teorie potřeb.....              | 11        |
| 2.4.3    | Herzbergova dvoufaktorová teorie .....                 | 14        |
| 2.4.4    | J. S. Adams a teorie spravedlnosti .....               | 16        |
| 2.5      | METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP K DOTAZNÍKŮM .....               | 18        |
| 2.5.1    | Charakteristika motivačního programu podniku .....     | 18        |
| 2.5.2    | Analýza sekundárních dat.....                          | 19        |
| 2.5.3    | Metody dotazování .....                                | 20        |
| <b>3</b> | <b>ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>       | <b>22</b> |
| 3.1      | PROFIL SPOLEČNOSTI .....                               | 22        |
| 3.2      | STRATEGIE FIRMY .....                                  | 23        |
| 3.3      | HISTORIE FIRMY REŠPOL S. R. O.....                     | 23        |
| 3.4      | ZAMĚSTNANCI.....                                       | 24        |
| 3.4.1    | Pracovní pozice ve firmě .....                         | 24        |
| 3.4.2    | Používané technologie ve firmě.....                    | 25        |
| <b>4</b> | <b>ANALÝZA VYBRANÉ PROBLEMATIKY .....</b>              | <b>26</b> |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.1      | MOTIVAČNÍ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ VE FIRMĚ .....                 | 26        |
| 4.1.1    | Mzdový systém .....   | 26        |
| 4.1.2    | Zaměstnanecké výhody a odměny .....                         | 27        |
| 4.1.3    | Možnost osobního a profesního růstu .....                   | 28        |
| 4.1.4    | Vztahy na pracovišti .....                                  | 28        |
| 4.1.5    | Komunikace a získávání informací .....                      | 28        |
| 4.2      | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....                                   | 29        |
| 4.3      | VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....                        | 30        |
| 4.3.1    | Informovanost zaměstnanců .....                             | 35        |
| <b>5</b> | <b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>                            | <b>39</b> |
| 5.1      | VYTVOŘENÍ NOVÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....                 | 39        |
| 5.2      | ZAVEDENÍ PRAVIDELNÉHO HODNOCENÍ .....                       | 40        |
| 5.3      | NOVÝ ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ .....                                | 41        |
| 5.4      | KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA .....                             | 41        |
| <b>6</b> | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>42</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                      | <b>42</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                 | <b>44</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK .....</b>                                 | <b>45</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                                   | <b>46</b> |
|          | <b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b> | <b>47</b> |
|          | <b>PŘÍLOHY .....</b>  | <b>48</b> |

# 1 Úvod

I laik ví, že každá ekonomicky založená firma usiluje o trvalý a dlouhodobě stabilní kladný hospodářský výsledek. Výše zisku, který plyne z prodeje výrobků či služeb, je do jisté míry závislá na výkonu našich pracovníků. Pokud je zaměstnanec spokojen a zapálen do své práce, roste jeho produktivita a v konečném důsledku je spokojen i zákazník. Takto pozitivně naladěný zaměstnanec již není jen pouhým mzdovým nákladem, ale i viditelným přínosem.

Základním předpokladem úspěšné a dlouhodobě prosperující společnosti jsou její pracovníci. Necítí-li se zaměstnanec motivován k plnění dlouhodobých cílů, je velice nepravděpodobné, že společnost bude úspěšná. V opačném případě si zaměstnanec rozvíjí své schopnosti, podává lepší výkony a vyšší měrou přispívá k prosperitě společnosti. Podmínkou je, aby individuální cíle řádových zaměstnanců byly totožné se stanovenými cíli organizace.

Tato práce se zabývá motivací a jejím vlivem na výkonnost, spolehlivost a spokojenost zaměstnanců. Pod pojmem „motivace“ si můžeme představit hnací motor, který nás žene dál v určité činnosti, a zkušený vedoucí by měl vědět, jak tento motor nastartovat. Motivačních teorií existuje nepřeberné množství a každá z nich se na motivaci dívá z jiného pohledu. Neexistuje však univerzální postup, jak efektivně stimulovat zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je popsat stimuly, které vybraná společnost uplatňuje, zhodnotit jejich vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Skutečnosti, které budou na základě průzkumu zjištěny, pomohou popsat názory, potřeby a hodnoty pracovníků. Po konzultaci s vedením firmy bude pozornost zaměřena na vybrané stimuly, tj. poskytování zpětné vazby, vztahy na pracovišti, možnost profesního a osobního růstu, mzdové podmínky a hodnocení pracovní činnosti. V závěru práce budou firmě předloženy prakticky využitelné návrhy, které zvýší výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny důležité pojmy a vytvořen znalostní základ pro navazující praktickou část, která definuje výzkumný soubor, popíše postup sběru dat a na základě dotazníkového šetření vyhodnotí výsledky výzkumu.

## 2 Teoretické přístupy k motivaci a stimulaci

Tato kapitola poskytne teoretické základy, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky motivace lidského chování, charakterizuje přístupy známých psychologů a vysvětlí pojmy, které se budou v průběhu práce vyskytovat. Pozornost bude věnována např. Herzbergově dvoufaktorové teorii a Maslowově teorii potřeb.

### 2.1. Motivace lidské činnosti

#### 2.1.1 Obecná charakteristika a základní pojmy

Berelson a Steiner (1964, 239 s.) definují: „Slovo „*motivace*“ pochází z latinského slova „*movere*“, což lze volně přeložit jako *hýbati, pohybovati*. Motivaci můžeme definovat jako vnitřní hnací sílu člověka (přání, touhu, úsilí), která jej orientuje určitým směrem, v daném směru ho aktivizuje a vzbuzenou aktivitu udržuje. Navenek se pak působení této síly projevuje v podobě motivovaného jednání.“ Motivaci lze také popsat jako psychologický proces, který našemu chování dává účel, směr a vede nás k dosažení osobních a organizačních cílů.

Podle Bedrnové a Nového (2002, 243 s.): „Z manažerského pohledu je osoba motivovaná, pokud pracuje pilně, její píle nemá výkyvy a je automaticky orientovaná na důležité cíle. V případě, že pracovník nevykazuje uvedené znaky, většinou hovoříme o demotivovaném, nemotivovaném zaměstnanci. Ne vždy je to ovšem pravda. Existují i jiné faktory, které ovlivňují pracovní výkon, např. nedostatek příležitostí se projevit, nedostatek zkušeností, nedostatečné vzdělání, špatný kolektiv, horší firemní klima apod.“

V oblasti týkající se motivace, jsou používány určité pojmy, které by měly být na počátku této práce vysvětleny z toho důvodu, aby jejich významy nebyly vzájemně zaměňovány, např.:



### ***Motiv***

Představuje určitou vnitřní psychickou sílu, popud, pohnutku, která je občas chápána jako psychologická příčina či důvod určitého chování, nebo naopak nejednání, a mimo to dává lidské činnosti psychologický smysl.

Provazník a Komárková (2004, 101 s.) tvrdí, že motivy mají dvě složky, a to **energizující** (dávají sílu, energii), nebo **řídící** (dávají směr jednání).

### ***Stimul***

Je potřeba od sebe odlišit pojmy motiv, motivace a stimul, stimulování, protože jejich význam je mírně odlišný. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů.

Bělohlávek (1996, 172-173 s.) popisuje základní rozdíl mezi motivací a stimulací jako fakt, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, které vedou ke změně psychických procesů a především ke změně jeho motivace. Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Mnoho publikací rozlišuje tzv. „impulsy“, které mohou být **vnější (exogenní)**, nebo **vnitřní (incentivy)**. Incentivy jsou většinou vrozené či naučené, za to exogenní impulzy jsou intrapsychické.

### ***Potřeba***

„Potřeba je stav, kdy jedinec pociťuje nedostatek. Potřeby, vedle návyků, zájmů a ideálů, jsou hlavním zdrojem motivace“, tvrdí Bedrnová a Nový (2002, 243 s.). V případě neuspokojení potřeby je vyvolána aktivita člověka. Známou teorií je např. Maslowova pyramida potřeb nebo teorie Aldrfera, který rozlišoval nižší a vyšší potřeby.

#### ***2.1.2 Zdroje a dynamika motivace***

Provazník a Komárková (2004, 105 s.) vysvětlují: „K tomu, aby se člověk naučil motivovat a ovlivňovat tak ostatní, resp. jejich chování, je zapotřebí pochopit, jak motivace vzniká. Motivace pramení z určitých zdrojů, kterými jsou např. **potřeby**,

**návyky** (naučený vzorec chování, který se opakuje, je fixovaný, zautomatizovaný), **zájmy** (zájmy jsou motivy, zdroje poznávací činnosti a také jejím produktem), **hodnoty** (v průběhu života se člověk setkává s věcmi a jevy, kterým připisuje určitou důležitost, význam neboli určitou hodnotu; tato hodnocení pak představují žebříček hodnot, hodnotový systém a na základě nich přisuzuje skutečnostem buď nižší, nebo vyšší hodnoty) a **ideály** (tj. ideálem se rozumí určitá myšlenková či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, co pro daného jedince představuje jakýsi ideál snažení)“.

## 2.2 Motivace pracovní činnosti

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, zajímavé úkoly, vysoký stupeň autonomie. Míra spokojenosti jedinců závisí do jisté míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou i úspěšností jedince ve své pracovní činnosti. Úspěšnost firmy je zvyšována v případě, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší míru uspokojení.

Je nutné rozlišit, jak, kdy, proč a jak často motivovat pracovníka. V případě nadbytečného motivování se může stát, že zaměstnanec bude pociťovat vnitřní tlaky a výsledek nebude uspokojivý. Z toho vyplývá, že nemotivovanost výkon snižuje. Musí být nalezen kompromis. Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace, vyšší nebo nižší. Optimální úroveň se liší v závislosti na obtížnosti úkolu.

Pro náročné úkoly doporučuje Nový (2007, 370 s.) nižší úroveň motivace, naopak při snadných úkolech je optimální vysoká motivovanost. V praxi existují dva typy zaměstnanců. První skupina podává maximální výkon pod tlakem, tzn., je-li ve stresové situaci, druhá skupina je přesným opakem. Na tento problém naráží výkonová motivace, která je vyjádřena lidskými tendencemi, resp. potřebou dosáhnout úspěchu nebo vyhnout se neúspěchu.

Obr. 2. 1: Cyklické schéma motivace



Zdroj: Tureckiová, 2004, 56 s.

„Úroveň výkonové motivace lze ovlivňovat, neexistuje však na to žádný účinný postup. Jedinou pomůckou může být fakt, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb. Vhodným nástrojem pro poznání typu konkrétního jedince je **anamnestický** výběrový rozhovor s pracovníkem, který se zaměřuje na dosažené životní a pracovní úspěchy, či neúspěchy. **Aspirace** představuje výši nároků, které si jedinec klade na svůj výkon: volba vyššího stupně obtížnosti cíle, volbou nižšího stupně obtížnosti či volbou středního stupně“, popisuje Bedrnová a Nový (2004, 158 s.).

Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon, mezi další činitele patří např. schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka. Cílem podniku je dosahovat dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a ne pouze v koncentrované podobě a časově ohraničené. V případě, že firma nezbytně potřebuje dosáhnout vysokého výkonu v krátkém období, motivuje zpravidla více, než je zdravo. Dochází k tzv. nemotivovanosti, která pak spíše končí selháním než požadovaným výkonem.

Pracovníci, kteří mají vysoké kvalifikační znalosti, ztrácejí po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Proto je nezbytné, aby v podniku byly vhodně nastaveny normy pracovního výkonu, vybírat ty pracovníky, kteří mají přiměřené kvalifikační předpoklady, a následně průběžně stimulovat jejich motivaci.

Podle Provazníka a Komárkové (2004, 45 s.): „Ve vztahu mezi spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky nepřímo stimulují motivaci k práci. Pracovní podmínky pak mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem neuspokojuje. Mezi podmínky patří např. možnost pracovního postupu, mzda, kvalita a činnost vedoucích pracovníků, vlastnosti a jednání pracovníků, fyzické podmínky práce, péče podniku o pracovníky, uplatňovaný styl řízení a práce, spolupracovníci apod.“

### **2.2.1 Motivační profil**

Každý jedinec je originální a jedinečný. Od ostatních se liší svými vlastnostmi, povahou, geny, znalostmi i zkušenostmi, a proto je nemožné motivovat veškeré zaměstnance stejným způsobem. K tomu, aby byl vybrán správný typ, cesta motivování, je důležité sestavit motivační profil pracovníka (Provazník, Komárková, 2004, 46 s.).

Motivační profilování je činnost, jejímž posláním je podat věrnou charakteristiku osobnosti člověka. Obsahuje dominantní motivační orientace, skladbu, vyhraněnost a intenzitu vnitřních hnacích sil. Pokud je rozluštěn motivační profil konkrétního člověka, je získán náhled do jeho nitra, povahy a forem fungování jeho motivace.

Zároveň je hlouběji porozuměno jeho projevům i celému komplexu jeho chování a jednání. Poznání profilu je základním a nezbytným předpokladem pro efektivní stimulování, tj. ovlivňování jedince tak, aby šel námi určeným směrem. Provazník a Komárková (2004, 24 s.) definují tyto typy motivačních profilů:

Můžeme si například představit následující profily jedinců:

- ***Orientace na dosažení úspěchu vs. vyhnutí se neúspěchu***
- ***Situační orientace vs. perspektivní orientace***
- ***Individuální vs. skupinová orientace***
- ***Osobní vs. neosobní orientace***
- ***Činorodá vs. pasivní orientace***

- ***Orientace na ekonomický prospěch vs. morální uspokojení.***

„Toto umístění v dimenzi představuje jednu z významných motivačních charakteristik jedince, je součástí motivačního profilu. Výrazně se projevuje v jednání člověka a v jeho činnosti. Poznání motivačního profilu má nedocenitelný význam, protože umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince a je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, resp. ovlivňování výkonu zaměstnance“ definují Provazník a Komárková (2004, 48 s.).

### **2.3 Stimulace a výkonnost pracovníka**

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a její účinnost závisí na tom, zda je přiměřená ke svému příjemci (Provazník, Komárková, 2004, 101 s.). Stimulace jako celek slouží k tomu, aby pozitivně ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku.

Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování. Dimenze motivačního profilu prakticky využijeme při volbě přiměřených stimulačních prostředků. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Je zapotřebí vybírat takové stimuly, které přesně budou vyhovovat danému jedinci.

Stimulem může být vše, co může podnik nabídnout svému zaměstnanci – hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, podnikem a externími stimulačními faktory. Stimulační prostředky jsou vybírány s ohledem na tu oblast pracovního výkonu, kterou chceme ovlivňovat. Lze stimulovat pracovní výkon, tvořivost, seberozvoj, spolupráci, odpovědnost apod.

### **2.3.1 Stimulační prostředky**

Výčet kategorií stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou závažné z psychologického hlediska. Bedrnová a Nový (2007, 361-370 s.) popisují tyto stimulační prostředky:

**Hmotná odměna.** Je základním stimulujícím prostředkem. Může mít podobu např. platu, mzdy, prémie či odměny. Hmotnou odměnou může být také auto, notebook, mobilní telefon či určité slevy apod. Stimulační účinnost je zvýšena, pokud bude mít hmotná odměna vztah k výkonu, odměny musí přicházet až po dokončení úkolu, nikdy ne předem. Pracovník by měl mít ujasněn vztah mezi úsilím a odměnou. Odměna nesmí přicházet automaticky, ale za výkon. Předem by měla být jasná pravidla, která určí postup odměňování. Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou pro stimulaci.

**Obsah práce.** V motivačním profilu je dimenze orientace na úspěch s protipólem na obsah činnosti. Stimuly nemají na všechny ten stejný účinek. I ti lidé, kteří jsou stejně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, kterému konkrétnímu aspektu dávají přednost. Těmito aspekty jsou apely, kterými můžeme působit na obsah práce, např. na tvořivé myšlení, na samostatnost, na hrdost práce, seberozvoj, sebekontrolu, moc, apod. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být napomáhat svým pracovníkům nalézt jejich účinný apel a patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, tak jej i dále rozvíjet.

**Neformální hodnocení.** Tento druh hodnocení má vliv jak na racionální, tak na emocionální rovinu. Jedná se především o zpětnou vazbu mezi nadřízenými a podřízenými. Emocionálně zaměstnanec cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité.

**Atmosféra pracovní skupiny.** Sociální faktory v sobě ukrývají výrazné stimulační účinky. Na pracovišti se utvářejí formální i neformální vztahy a kvalita práce se odvíjí z části také podle kvality vztahů mezi členy dané skupiny. Vedoucí může najít ten správný vztah ke členům své skupiny, musí ovšem dodržovat některé zásady, a to:

- *skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny,*
- *všechny vztahy jsou průhledné a otevřené*
- *v jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě*
- *problémy, které vznikají bezprostředně, jsou ihned řešeny*
- *kooperativní chování a iniciativa skupiny má podporu*
- *pokud je to možné, stanovuje se odpovědná osoba za konkrétní úkoly*
- *skupině je ponechána volnost při rozhodování*
- *vztahy mezi členy překračují rámec firmy a prostupují do volnočasových aktivit*
- *skupině se poskytuje zpětná vazba a ta se vyžaduje i od skupiny*

**Identifikace s prací a s podnikem** – Obecně je nejdůležitějším motivačním faktorem v pracovní činnosti postoj člověka k jeho práci. Pracovník, aby byl dobře motivován, musí přijmout práci jako nedílnou součásti svého života. Zaměstnanec by se měl ztotožnit nejen se svou profesí, ale taktéž s cíly organizace, pro kterou pracuje. Jestliže se spojí identifikace s prací a identifikace s profesí u daného člověka, jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký.

**Pracovní podmínky a režim práce.** Podle Herzbergovy teorie patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mohou vyvolat nespokojenost. Dobré pracovní podmínky mohou firmě přinést lepší výkon a lepší vztahy mezi podnikem a zaměstnanci.

## **2.4 Motivační teorie**

### **2.4.1 Aplikace motivačních teorií**

Většina teorií vznikla k tomu, aby pomáhaly manažerům lépe pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná však neposkytuje univerzální vysvětlení lidského chování. Lidská bytost je velice komplikovaná, a proto není možné jednu teorii využít na dva odlišné pracovníky. Manažer by měl tyto teorie chápat spíše jako myšlenky či nápady k rozvoji vlastních motivačních přístupů.

Odborníci rozlišují dvě skupiny teorií – zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat, co v jedinci je, řeší a hledá, jaké skutečnosti lidi motivuje. Teorie zaměřené na proces se snaží popsat a vysvětlit proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno a udržováno a nakonec i ukončeno. Teoriemi zaměřenými na obsah jsou např. Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Teorie očekávání a stimulační teorie jsou teoriemi zaměřenými na proces.

#### **2.4.2 Maslowova hierarchická teorie potřeb**

Americký psycholog A. Maslow uvedl v roce 1943 slavnou pyramidu potřeb, která je založena na dvou skupinách potřeb, a to potřebami odstranění nedostatku, tzv. **D-potřeby**, a potřebami dosažení něčeho - **B-potřeby**.

Maslow (1954, 81 s.) tvrdí, že nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována frustrace a snaha odstranit tento nedostatek, je-li potřeba uspokojena, může jedince směřovat na pyramidě potřeb vzhůru až k něčemu, co přesahuje i samotného jedince – *sebetranscendence*. Pyramida má hierarchické úrovně, které postupují od nejprimárnějších lidských potřeb, tj. základní lidské potřeby – pít, jíst, spát apod. Až jsou tyto základní potřeby uspokojeny, může člověk postupovat k potřebám na vyšších vrstvách.

*Bělohávek (1996, 170 – 173 s.) popisuje tyto Maslowovy potřeby:*

**Fyziologické potřeby (biologické)** – jsou potřeby, které vycházejí ze základních primárních potřeb lidského života. Nejsou-li uspokojeny tyto potřeby, nemohou být motivovány žádné potřeby. Jde o základní životní potřeby jako jídlo, pití, přístřeší, spánek, sex.

**Potřeby jistoty a bezpečí** (bezpečí, jistota, zákon, pořádek). Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vrstva úrovně potřeb. Mezi tuto skupinu potřeb můžeme zařadit *ochranu před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním či neočekávanými pohromami*. Pokud se budeme na



tuto oblast dívat z manažerského hlediska, zjistíme, že tato potřeba se projevuje u zaměstnanců. Ti také hledají určité bezpečí, jistotu zaměstnání a trvalých příjmů.

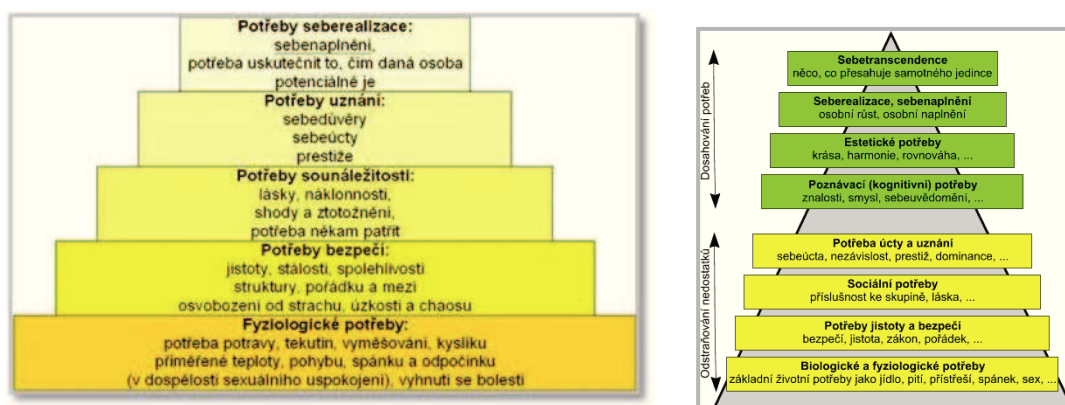
**Sociální potřeby** se vztahují k povaze lidí a jejich postavení ve společnosti. K sociálním potřebám patří např. příslušnost ke skupině, láska apod. Člověk potřebuje přátelství, touží se sdružovat.

**Poznávací a estetické potřeby.** K těmto potřebám patří krása, harmonie, rovnováha, potřeba znalostí, smyslů a sebeuvědomění.

**Potřeby uznání** rozkládají uznání do dvou rovin. V té první touží jedinec, aby byl pro ostatní významný (měl sebeúctu), v té druhé rovině touží, aby byl uznáván ostatními. Pouze uspokojením těchto potřeb dosahujeme určité sebedůvěry a prestiže.

**Potřebu seberealizace** (sebenaplnění, osobní růst) definuje Maslow jako „touhu člověka být víc a víc, než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“ (Maslow, s. 81, 1954). Tato potřeba je vrcholem pyramidy, ke které můžeme dojít po uspokojení všech ostatních potřeb.

Obr. 2. 2: Pyramida potřeb – pětistupňová a osmistupňová



Zdroj: Kolektiv redakce Vedeme: *Vybrané teorie motivace*, [on-line], 2009. Dostupné na: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)

### ***Použití Maslowovy teorie v řízení***

Manažeři tuto hierarchii využívají v praxi, i přestože neposkytuje žádný ucelený návod, jak správně podřízeného motivovat. Na druhou stranu ovšem poskytuje tato teorie určité východisko pro manažery, psychology i ostatní, kdo se zabývají problematikou řízení.

Donnelly a kol. (1997, 375 s.) tvrdí: „Pyramida je snadno pochopitelná a zdůrazňuje některé motivační stimuly. Tato teorie není přesnou metodou, jak ji některé firmy prezentují. Individuální rozdíly mezi lidmi přeci existují“. Kritici této teorie se domnívají, že některé potřeby se překrývají, tzn., že je lze snadno přiřadit do jiného stupně Maslowovy pyramidy. Odborníci potvrdili, že manažeři mohou působit na každou potřebu daného stupně, což dokazuje tabulka pod tímto textem.

Tab. 2. 1: **Oblasti působení manažerů**

| <b>Kategorie potřeb</b>     | <b>Oblasti působení manažerů na stupních pyramidy</b>   |
|-----------------------------|---|
| <i>Seberealizace</i>        | Podnětnost práce<br>Příležitost k povýšení<br>Prostor pro tvořivost<br>Motivace k vyšším cílům                |
| <i>Uznání</i>               | Veřejné uznání dobrého výkonu<br>Pověřování významnými pracovními úkoly<br>Respekt<br>Pověřování odpovědností |
| <i>Sociální potřeby</i>     | Příležitost k sociální interakci<br>Stabilita pracovní skupiny<br>Povzbuzení spolupráce                       |
| <i>Bezpečí a jistota</i>    | Bezpečnost při práci<br>Jistota zaměstnání<br>Zaměstnanecké výhody  |
| <i>Fyziologické potřeby</i> | Spravedlivá odměna<br>Pohodlné pracovní podmínky<br>Teplo, světlo, prostor, klimatizace                       |

*Zdroj: Donnelly, J. Gibson, J., Ivancevich, J. M. (1997, 375 s.)*

### **2.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Do skupiny motivačních teorií patří také dvoufaktorová teorie F. Herzberga, která je známá také jako teorie motivátorů a hygienických faktorů (satisfactory a dissatisfactory). Autor vymezil dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost. První faktor vede ke spokojenosti a k posílení pozitivní motivace, druhý faktor slouží jako prevence pracovní nespokojenosti.

Tureckiová (2004, 62 s.) zdůrazňuje, že autor vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci – a to je třeba zdůraznit – podporují pracovní spokojenost a tím vedou k posílení pozitivní motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a jejich motivační potenciál je značně omezený (hygienické faktory). Dělitko mezi oběma skupinami lze vést také v analogii s Maslowovou teorií:

- **hygienické faktory** (vnější, nepřímé) se týkají práce jako prostředku uspokojování jiných, nedostatkových a sociálních potřeb,
- **motivátory** (vnitřní, přímé faktory) odrážející vztah pracovníka k práci a projevují se ve zvýšení výkonnosti pracovníka.

Herzberg (1959, 46 s.) dělí faktory následovně:

#### ***Hygienické faktory (prevence proti pracovní nespokojenosti):***

- *Podniková politika a správa*
- *Odborný dozor*
- *Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými*
- *Plat, mzda*
- *Jistota pracovního místa*
- *Pracovní podmínky, ochrana a bezpečnost zdraví při práci*
- *Postavení*

#### ***Motivátory (zajišťují pracovní spokojenost):***

- *Pracovní úspěchy*

- Možnost odborného a kariérního růstu
- Uznání
- Odpovědnost
- Osobní rozvoj

Tab. 2. 2: Hygienické faktory a motivátory

| Hygienické faktory<br><i>prevence pracovní nespokojenosti</i>  | Motivátory<br><i>zajištění pracovní spokojenosti</i>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– firemní politika</li> <li>– kompetentnost nadřízených pracovníků</li> <li>– vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými</li> <li>– pracovní podmínky</li> <li>– mzda</li> <li>– jistota pracovního místa</li> <li>– bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– pracovní úspěchy</li> <li>– možnost odborného a kariérního růstu</li> <li>– uznání</li> <li>– odpovědnost</li> <li>– osobní rozvoj</li> </ul> |
| <p>← Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká →</p>   |  |

Zdroj: Tureckiová (2004, 61 s.)

Herzberg (1959, 46 s.) porovnal tyto dvě skupiny faktorů a uveřejnil svůj závěr: „Uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojení motivačních a uspokojení motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.“ Tento psycholog nepochybně rozvinul práci Maslowa a jeho myšlenky a zvýšil jejich použitelnost v praxi. Je důležité však mít na paměti, že zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory (na peníze, škálu zaměstnaneckých výhod apod.), bude výsledek nulový. Ke zlepšení motivace musí být tyto motivátory zakotveny přímo do pracovní činnosti.

Dvoufaktorová teorie představuje podle kritiků přehnané zjednodušení skutečného vztahu mezi motivací a nespokojeností a mezi příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Herzberg ve své práci řeší vztah mezi spokojeností a produktivitou, ale jeho výzkum se zabývá pouze spokojeností a nikoliv produktivitou.

Při výběru optimální teorie se lze opřít o rozdílnost těchto teorií, které jsou vysvětleny a popsány v následující tabulce.

Tab. 2. 2: Rozdílnost teorií Maslowa a Herzberga

| Oblast                        | Maslowova hierarchie potřeb   | Herzbergova dvoufaktorová teorie                                      |
|-------------------------------|---|---|
| <i>Vztahuje se</i>            | Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce. | Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty. |
| <i>Vliv potřeb na chování</i> | Všechny potřeby mohou motivovat.  | Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.         |
| <i>Role peněžní odměny</i>    | Může motivovat.   | Není klíčovým motivátorem.  |
| <i>Záběr</i>                  | Týká se všech lidí a jejich životů.   | Soustředuje se na práci.  |
| <i>Typ teorie</i>             | Popisuje, co je.  | Zkoumá, co by mělo být.   |

*Zdroj: Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J. M. (1997, 375 s.)*

#### 2.4.4 J. S. Adams a teorie spravedlnosti

Bělohlávek (1996, 185-186 s.) tvrdí: „Spravedlivost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek. Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti“.

Bělohlávek (1996, 185-186 s.) odůvodňuje své tvrzení: „V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti odstraní toto napětí. Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno jinými. Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocenění osoby. Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý“.

Podle Nakonečného (1992, 259 s.) je spravedlivé odměňování posuzováno srovnáním vlastních vstupů do práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních (jednotlivec s podobným vzděláním, délkou praxe). Ke vstupům řadí čas, vzdělání, zkušenost, dovednosti, tvořivost, praxe, věk, osobní kvality a k výstupům např. příplatky, bezpečnost práce, povýšení, kariéra, dobrý vedoucí, uznání.

Je obtížné objektivně určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Starší pracovník klade značný důraz na délku praxe, zatímco mladší může považovat za důležitější výkonnost nebo vzdělání. Nerovnováha může mít dvě formy, a to negativní a pozitivní. Negativní nespravedlnost spočívá v tom, že poměr mezi výstupem a vstupem druhé je vyšší než můj vlastní poměr. Pak vzniká pocit nespravedlnosti, který hněvá a demotivuje. Pozitivní nespravedlnost ponechává jedince proti druhému ve výhodě. Tento stav je také nežádoucí. Vzniká totiž pocit viny a zvýhodněný pracovník má dojem, že nezáleží tolik na tom, zda pracuje málo nebo hodně – peníze nakonec dostane.

### ***Závěrečná doporučení pro vedoucí pracovníky:***

- Je důležité, aby vedoucí své podřízené podporoval, inspiroval a pomáhal jim. Musí jít příkladem. Je důležité, aby je poznal takové, jací jsou, a nepodléhal lžím a snažil se je vést k plnému rozvinutí schopností. Je důležité, aby leader pomáhal lidem objevovat jejich vlastní schopnosti, předpoklady.
- Žádný vedoucí není jediným zdrojem motivace. Je proto důležité pomáhat lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich vlastní vnitřní motivační zdroje.
- Je podstatně snazší někoho motivovat nebo mu pomáhat, pokud se leader dovede „vcítit do jeho/její kůže“.
- Hodně v tom leaderům pomáhá empatické naslouchání, které je podstatně více, než pouhé poslouchání. Je to hlavně o pochopení toho, jak se druhá strana cítí.
- Bez ovzduší vzájemné důvěry a pochopení lze toho dělat v oblasti motivace poměrně málo.
- Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce, jsou úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. S důležitou poznámkou, že pro každého tato slůvka mohou znamenat velmi odlišné věci.
- Leader nemůže pouze motivovat jednotlivce; musí zároveň motivovat tým jako celek, a to zejména k jeho týmovému rozvoji. Dávat mu odpovědnost, uznání, zajímavou práci, podporovat pokrok a rozvoj týmu.
- Nejvyšším posláním leadera není výchova následovníků, ale leaderů.

## 2.5 Metodologický přístup k dotazníkům

### 2.5.1 Charakteristika motivačního programu podniku

„Motivační program lze charakterizovat jako systém práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je dosáhnout žádoucí pracovní motivace.“ (Nakonečný, 1992, 257 s.).

Podle Nakonečného (1996, 129 s.) patří k nejvýznamnějším přístupům, které vedou k formování žádoucí úrovně pracovní motivace, tvorba práce z hlediska jejího obsahu. To znamená, že jejím znakem je tvorba či obohacování obsahu práce, a to zvyšováním pestrosti a různorodosti práce, důrazu na celistvost pracovních úkolů, zvyšováním významu pracovního úkolu, autonomie pracovního jednání a posilováním zpětné vazby.

Motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku a jeho smyslem je jednotlivé části podniku sjednotit. Pro tvorbu motivačního programu neexistují žádná obecně platná východiska. Je však možné vyjmenovat určité předpoklady, které působí na výkonnost pracovníků, jejich pracovní ochotu i spokojenost. Např.:

- *Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, která má pro podnik význam.*
- *Vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje osobní rozvoj.*
- *Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti růstu či profesního postupu.*
- *Pracovníci jsou hodnoceni za svou práci a to tak, že odměna odpovídá kvalitě odvedené práce.*
- *Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, který je charakteristickým rysem vzájemné tolerance.*
- *Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti.*

Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu a výkonnost pracovníků podstatný vliv.

Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně-ekonomických informací, k nimž patří především informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku, informace o pracovním prostředí, o odměňovacím systému, informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků, informace o personálním řízení, apod.

***Příprava, tvorba a realizace motivačního programu má několik následujících kroků:***

1. Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení jejich ne/spokojenosti s podnikovými skutečnostmi.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. část, na kterou by měl být motivační program zaměřen.
3. Zpracování charakteristiky výkonnosti pracovníků a jejich žádoucí úrovně.
4. Vymezení stimulačních prostředků.
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovní činnosti.
6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu.
7. Seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem.
8. Kontrola výsledků motivačního programu.

### ***2.5.2 Analýza sekundárních dat***

Bělohlávek (1996, 15 s.) popisuje: „Výzkum obohacuje poznatkovou základnu organizačního chování. Nachází nové vztahy a skutečnosti, potvrzuje nebo vyvrací fakta, které zatím nebyly odtaženy. V sociálních vědách se pracuje s výzkumem kvantitativním a kvalitativním.“



### *Kvantitativní výzkum*

Základem kvantitativního výzkumu jsou měřitelná data, která nabývají různých forem, např. věk, délka praxe, spokojenost s vedoucím na pěti nebo více stupňových škálách apod. Kvantitativní výzkum se řídí typickým schématem. Startuje hypotézou či modelem (tj. tvrzení, které má výzkum potvrdit či vyvrátit), následuje sběr dat přímým měřením, studiem dokumentů, formou dotazníků a následuje zpracování dat metodami matematické analýzy. Účel analýzy je splněn v závěru, který hypotézu potvrdí, nebo vyvrátí.

### *Kvalitativní výzkum*

Oproti tomu kvalitativní význam nepracuje s čísly, ale s kvalitativní informací, zejména slovy. Výzkum začíná vstupní obecnou hypotézou, následuje sběr kvalitativních dat, většinou formou rozhovorů, pozorování, redukce dat, zobrazení dat a končí závěrem, tj. upřesněním hypotézy.

### *Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu*

Kombinace obou typů výzkumu přináší hodnotné výsledky: kvalitativním výzkumem s použitím rozhovoru získáváme představu o problémech organizace, dotazníkový (kvantitativní výzkum) umožní zobecnění a rozsah problémů a následné rozhovory pomohou hledat vysvětlení zjištěných souvislostí.

## **2.5.3 Metody dotazování**

Pavlica (2000, 114 s.) k metodám dotazování řadí strukturovaný rozhovor a dotazník.

### *Strukturovaný rozhovor*

Rozhovor je považován za ústní formu obecnější metody dotazování. Pokud dotazování probíhá v písemné formě, hovoříme o dotazníku.

### *Dotazník*

Dotazník lze charakterizovat jako písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Podstata dotazníků spočívá v písemném položení souboru otázek,

na které respondent odpovídá. Hlavní snahou je získat informace o postojích, motivech, hodnotách a názorech sociálních skupin a o podobných zkušenostech.

V rozhovoru, na rozdíl od dotazníků, můžeme položit doplňující otázky. Dotazování slouží k identifikování proměnné, na kterou se výzkum později orientuje. Pomáhá zorientovat se při formulování vědeckého problému a usnadňuje stanovování hypotéz. Cílem dotazování je získat validní a reliabilní údaje, tzn. že dotazovaný je schopen odpovídat na otázky, rozumí otázkám.

Častý problém představuje motivace respondenta. Pokud je dotazovaný demotivován, může mít pocity ohrožení či zábrany, které se negativně odrazí na získaných datech.

## 3 Základní charakteristika organizace

### 3.1 Profil společnosti

Společnost **ReSpol, s. r. o.** byla zapsána do obchodního rejstříku jako právnická osoba (společnost s ručením omezeným) dne 2. června roku 1992.

#### ***Základní informace:***

|                         |                               |
|-------------------------|-------------------------------|
| <b>Sídlo firmy</b>      | Hlavnice 50, 747 52           |
| <b>Právní forma</b>     | Společnost s ručením omezeným |
| <b>IČO</b>              | 465 80 646                    |
| <b>Statutární orgán</b> | Ing. Jiří Rýž                 |
| <b>Jednatel 1</b>       | Ing. Jiří Rýž                 |
| <b>Jednatel 2</b>       | Miroslav Macek                |
| <b>Jednatel 3</b>       | Jiřina Pchálková              |
| <b>Základní kapitál</b> | 100 000,-                     |

#### ***Předmět podnikání a poskytované služby:***

- *revize elektrických zařízení*
- *montáž a opravy měřicí a regulační techniky*
- *montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí*
- *provádění školení zkoušek v oboru elektrotechniky*
- *projektování elektrických zařízení*
- *provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování*
- *přípravné práce pro stavby*
- *Silniční motorová doprava nákladní*

### 3.2 Strategie firmy

Základní filozofií společnosti je zajistit ekonomickou prosperitu firmy kromě jiného i prostřednictvím systému managementu jakosti splňující požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Certifikace slouží k nezávislému posouzení schopnosti organizace plnit požadavky zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu jakosti. Cílem společnosti je dosahovat vysoké kvality služeb nabízených zákazníkům v oblasti elektrické energie a připojování k distribuční soustavě, spolehlivé provozování distribuční sítě. Záměrem majitele je vybudovat z ReSpol, s. r. o. prestižní společnost, která se zařadí mezi špičkové společnosti z hlediska ekonomické výkonnosti a dlouhodobé stability.

### 3.3 Historie firmy ReSpol s. r. o.



Historie společnosti ReSpol, s. r. o. se na Opavsku datuje již od června roku 1992. U jejího zrodu tehdy stálo deset spolupracovníků, kteří působili v zemědělském podniku v Novém Dvoře. Tam se také nacházelo bývalé sídlo společnosti. S postupem času, jak se firma rozrůstala, bylo zapotřebí najmout prostory nové. Novým sídlem a domovem společnosti se stala Hlavnice, kde firma sídlí doposud.

Od počátku se firma orientuje zejména na údržbu elektrických zařízení vysokého a nízkého napětí. Zabývá se rovněž regulacemi odběru elektrické energie a kompenzacemi. Velký prostor pro svou činnost si našla v oblasti rozvaděčů nízkého napětí, jejichž je známým a uznávaným výrobcem.

Úspěšně se společnost podílí také na dodávkách a montážích technologických celků pro energetiku včetně stavebních prací. A opomenout nelze ani s tím spojenou činnost projekční a revizní. V současnosti je ReSpol, s. r. o. na českém trhu zavedenou,

zcela stabilizovanou, uznávanou a ceněnou společností v široké oblasti svého působení v rámci České republiky.

Díky vysoké odbornosti zaměstnanců a kvalitě odvedené práce se společnost za deset let své existence stala vyhledávaným partnerem a renomovaným dodavatelem nejmodernějších technologií a zařízení například pro Severomoravskou energetiku, jejímž smluvním partnerem se také v dané oblasti stala. Díky vysokému standardu svých služeb, aplikacím nejmodernějších technologií ve vývoji regulačních systémů je společnost ReSpol, s. r. o. jedním z nejžádanějších partnerů pro zajišťování speciálních zakázek pro Armádu České republiky (dále také jako AČR).

Společnost pracuje v objektech AČR od roku 1992. Provádí rekonstrukce elektroinstalace a zpracování projektů. V roce 1994 se firma zúčastnila výběrového řízení MO AČR na regulaci odběru elektrické energie a v roce 1995 spolu s dalšími dvěma firmami byla vybrána pro realizaci jednotlivých regulací v objektech AČR.

V roce 2007 prováděla společnost výstavbu trafostanice a rozvodů na základně KFOR v Kosovu a v současné době provádí stálý servis na této základně. ReSpol, s. r. o. je pověřena prováděním a projektováním speciálních staveb. V roce 2001 byla firma zařazena do kategorie „smluvních partnerů“ ČEZ pro provádění prací na opravách kabelových i venkovních NN, VN, montáže měřících zařízení, úpravy rozvodů, včetně stavebních prací.

### **3.4 Zaměstnanci**

#### ***3.4.1 Pracovní pozice ve firmě***

V současnosti společnost zaměstnává 45 kmenových zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni podle své kvalifikace. Rozložení pracovníků je následující:

**Technický pracovník v oboru:** celkem 6 pracovníků, kteří mají za úkol regulovat  $\frac{1}{4}$  hodinového maxima, což přináší úsporu velkým odběratelům při odběru elektrické energie.

**Dělnický pracovník:** celkem 19 členů, kteří zabezpečují výrobu rozvaděčů, montáže a opravy distribučních sítí.

**Stavební tým:** je tvořen 16 pracovníky (4 zedníci, 4 technici, 4 řidiči, 4 obkladači), kteří zabezpečují stavební práce pro společnost – zemní práce, stavby a rekonstrukce domů i bytů.

**Správa společnosti:** 4 pracovníci figuruji ve správě firmy (majitel je zároveň i jednatelem), rozpočtář, účetní (zároveň skladnice).

#### **Ostatní pracovníci**

- 3 elektromontéři rozvodných zařízení na základě dohody
- 3 revizní technici elektrických zařízení dle stavu a objemu objednávek na základě dohody
- Projekty zpracovávají dva pracovníci ve stálém pracovním poměru, mimo firmu provádějí projektové práce dva odborní pracovníci z oboru výstavby pozemních objektů, pro zpracování systémů EZS (elektronický zabezpečovací systém), EPS (elektronický požární systém) provádí projektovou činnost pověřená firma Bescom Ostrava.
- Zpracování projektů vzduchotechniky, klimatizace apod. provádí firma Jan Gališ a projektování speciálních stožárů firma INGMAR Praha

Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti ReSpol, s. r. o. vychází ze strategických záměrů a bezpečnostní politiky.

#### **3.4.2 Používané technologie ve firmě**

Na provádění prací je firma vybavena vlastními vozidly dodávkovými, osobními i nákladními. Pro montáž ve výškách využívá tři vlastní plošiny do výšky 16 metrů, pro zemní a výkopové práce využívá rýpadlo, vlastní i svou vrtnou soupravu na provádění výkopů děr pro sloupky venkovního vedení. Mimo to vlastní kompresor, bourací a vrtací techniku firmy HILTI. Na dopravu betonu vlastní autodomíchávač, na realizaci

výstavby vedení, trafostanic vlastní Tatra T815/8, která má hydraulickou ruku s vyložení do 12 metrů.

## 4 Analýza vybrané problematiky

### 4.1 Motivační nástroje používané ve firmě

Společnost v současné době nemá žádný interní dokument, který by popisoval stimulační prostředky, na které by měl zaměstnanec nárok. I přesto, že motivační nástroje nejsou písemně vyjádřeny, používá společnost následující prostředky stimulace:

#### 4.1.1 Mzdový systém

Všichni zaměstnanci společnosti pobírají stejnou mzdu, která se skládá z pevné částky a z pohyblivé složky (procentuálně), která se odvíjí od výsledku hospodaření i výkonu pracovníka.

V případě, že společnost získá velkou zakázku, pracují zaměstnanci i přesčas. Za to jim náleží zákonné příplatky.

Výše a druhy příplatků definuje Zákon č. 262/2002 Sb., zákoník práce.

*Mezi zákonné příplatky patří:*

- **Příplatek za vedení** – tento příplatek náleží vedoucímu zaměstnanci za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Příplatek dále přísluší zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího, či zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu. Výše příplatku se vypočítává procentuálně z platového tarifu podle stupně řízení (1. – 4. stupeň řízení).
- **Příplatek za noční práci** – zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

- ***Příplatek za práci v sobotu a v neděli*** – zaměstnanec má nárok za hodinu práce v sobotu a v neděli příplatek ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku.
- ***Plat nebo náhradní volno za práci přesčas*** – zaměstnanec má nárok za hodinu přesčas požadovat část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku ve ztíženém pracovním prostředí připadající na jednu hodinu práce bez práce přesčas v měsíci, ve kterém práci přesčas koná a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, jde-li o dny nepřetržitého odpočinku, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel nedohodne se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna místo platu.
- ***Příplatek za práci ve stíženém pracovním prostředí*** - příplatek činí nejméně 5 % z minimální měsíční mzdy.
- ***Zvláštní příplatek*** – za práci vykonávanou v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží.
- ***Příplatek za rozdělenou směnu*** – zaměstnanec, který pracuje na dvě nebo více částí má nárok na příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku.
- ***Osobní příplatek*** – zaměstnanec, který dlouhodobě dosahuje dobrých pracovních výsledků, může být odměněn osobním příplatkem ve výši 50 % platového tarifu.

#### 4.1.2 *Zaměstnanecké výhody a odměny*

Zaměstnaneckými výhodami se rozumí nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžitou hodnotu (tj. bezprostředně vyjádřitelné v penězích nebo převoditelné za ně) a jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám. Výhody lze dělit podle různých kritérií, podle jejich formy, zda jsou hmotné, nehmotné, či podle situačního hlediska.

*Struktura zaměstnaneckých výhod ve společnosti:*

- *Služební mobilní telefon*



- *Služební automobil*
- *10 000 Kč – bonus k Vánocům*
- *5 000 Kč – svatební dar*
- *2 000 Kč – narozeninový dar*

#### **4.1.3 Možnost osobního a profesního růstu**

Ve společnosti mají zaměstnanci možnost osobního i profesního růstu, a to tím, že pracují ve svém oboru, učí se od starších a kvalifikovanějších spolupracovníků a neustále si zlepšují své znalosti a dovednosti. Společnost nebrání svým zaměstnancům při zaměstnání studovat, dokonce toto rozhodnutí podporuje.

Společnost ReSpol s. r. o. zprostředkovává svým zaměstnancům povinná školení, která jsou hrazena zaměstnavatelem. Pokud zaměstnanec projeví zájem o studium, je mu umožněno. V případě, že je potřeba doplnit si odbornost, která je nezbytná k výkonu pracovní činnosti, účastní se zaměstnanci povinného školení, které je zakončeno zkouškou.

#### **4.1.4 Vztahy na pracovišti**

Vedení společnosti se snaží, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Na pracovišti funguje konzultativní styl řízení, což dává možnost podřízeným pracovníkům vyjádřit svůj názor k projednávaným skutečnostem. V podniku převládají neformální vztahy nejen mezi zaměstnanci navzájem, ale i mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Pro zlepšení neformálních vztahů jsou organizovány firemní večírky, různé akce k příležitostem vyjádření díky zaměstnancům za odvedenou práci. Důkazem dobrých vztahů na pracovišti je rovněž bowlingový tým, který je tvořen zaměstnanci společnosti a který dokonce v současnosti dospěl na ligovou úroveň.

#### **4.1.5 Komunikace a získávání informací**

Společnost nemá žádný informační systém, projekty na vykonanou práci jsou zadávány písemně, a neexistují dokonce ani žádné písemné zápisy z uskutečněných

schůzí. Porady se konají nepravidelně. Náhodné schůze neslouží k informování zaměstnanců o dění ve společnosti či k hodnocení jejich výkonů, ale spíše k řešení nově vzniklých problémů.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

### *Cíl průzkumu*

Po konzultaci s vedením firmy bude pozornost zaměřena na vybrané stimuly, tj. poskytování zpětné vazby, vztahy na pracovišti a komunikace, možnost profesního a osobního růstu, mzdové podmínky a jistota pracovního místa.

### *Zdroje informací*

Podstatné informace o společnosti ReSpol, s. r. o. mi ochotně poskytnul majitel firmy. V písemné podobě se jednalo především o tyto materiály: výpis z obchodního rejstříku, informativní brožura společnosti, dokument „Informace o materiálovém a profesním složení firmy“. Ostatní potřebné informace mi byly sděleny ústně v průběhu rozhovoru s majitelem a se zaměstnanci společnosti.

### *Metodologie*

Ke zjištění stávající úrovně motivace ve společnosti jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Pracovníci budou dotazováni formou dotazníku, který obsahuje 13 otázek. Hlavní výhodou této formy dotazování je nízká nákladnost, nevýhodou však je malá návratnost. Zaměstnanci budou vyplňovat dotazník v pracovní době, tak mohu zamezit malé návratnosti.

Dotazník se skládá z několika částí. V úvodu se pracovník seznámí s účelem dotazníku a vysvětlením bodovací škály. Jsou použity uzavřené otázky, které nabízí respondentům výběr ze čtyř slovně vymezených odpovědí uspořádaných do čtyřstupňové škály. V otázce 1 až 4 se pracovníci vyjadřují ke spokojenosti se vztahy na pracovišti, komunikací a zpětnou vazbou. V otázkách 5 a 6 jsou zjišťovány možnosti jejich profesního a kariérového růstu. V otázce 7 se hodnotí spokojenost s odměňováním. V otázkách 8-10 byla zjišťována informovanost pracovníků. V otázce 11 byla zjišťována kritika, která by vedla k poučení zaměstnanců. Otázka 12

poukazovala na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami. Otázky, které byly použity v dotazníku jsou uvedeny v příloze (str. 50).

V den, kdy bylo prováděno dotazníkové šetření byli svoláni všichni zaměstnanci společnosti a prostřednictvím majitele jim byl vysvětlen důvod, proč je tento výzkum prováděn a proč je důležité nezkrášlovat informace, které by mohly pomoci zlepšit jejich možnosti ve firmě.

### 4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Pomocí dotazníku byli osloveni všichni zaměstnanci podniku, kmenoví i ti, kteří zde pracují pouze brigádně. Soubor respondentů čítal celkově 57 pracovníků společnosti. V pracovní době bylo rozdáno celkem 57 dotazníků a návratnost činila 100 %. Soubor respondentů byl tvořen 54 muži a 3 ženami, z toho 10 zaměstnanců vystudovalo vysokou školu, 26 pracovníků bylo středoškolsky vzděláno a 21 zaměstnanců získalo výuční list. Dotazník vyplnilo 6 techniků, 19 dělníků, 4 zedníci, 4 obkladači, 4 techničtí pomocníci a 4 řidiči, 4 zaměstnanci správy.

Tab. 4. 3 **Struktura vzdělání**

|                           |           |              |
|---------------------------|-----------|--------------|
| Vysokoškolské             | 10        | 17, 54 %     |
| Středoškolské s maturitou | 26        | 45, 62 %     |
| Výuční list               | 21        | 36, 84 %     |
| Základní                  | 0         | 0 %          |
| <b>Celkem</b>             | <b>57</b> | <b>100 %</b> |

*Zdroj: vlastní zpracování*

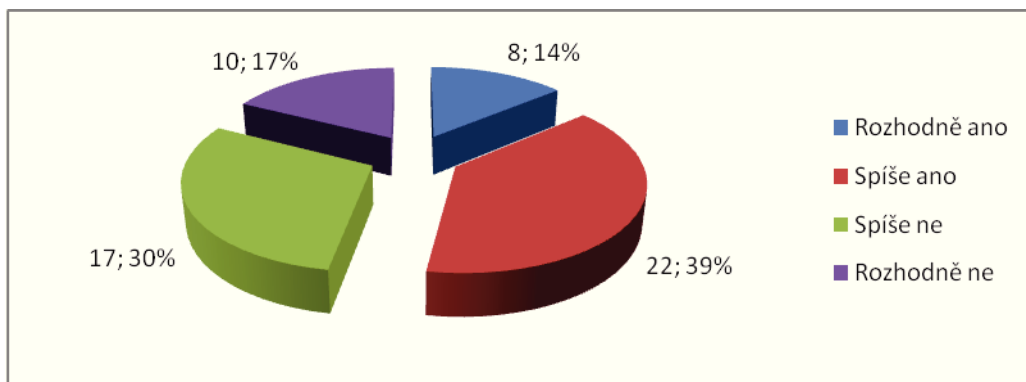
***Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti, komunikace a zpětné vazby***

*Otázka č. 1:*

***Zajímá se Váš vedoucí pracovník o efektivnost Vašeho výkonu a výsledky Vaší práce?***

53 % zaměstnanců se domnívá, že nadřízený se o jejich výkon zajímá, z toho 14 % rozhodně zajímá, 39 % se spíše zajímá). Celkem 27 respondentů si nemyslí, že jejich vedoucí se zajímá o jejich výsledky práce či pracovní výkon (17 respondentů nejspíše ne, rozhodně ne 10 respondentů).

**Graf 4. 1: Zájem o pracovní výkon a výsledky**



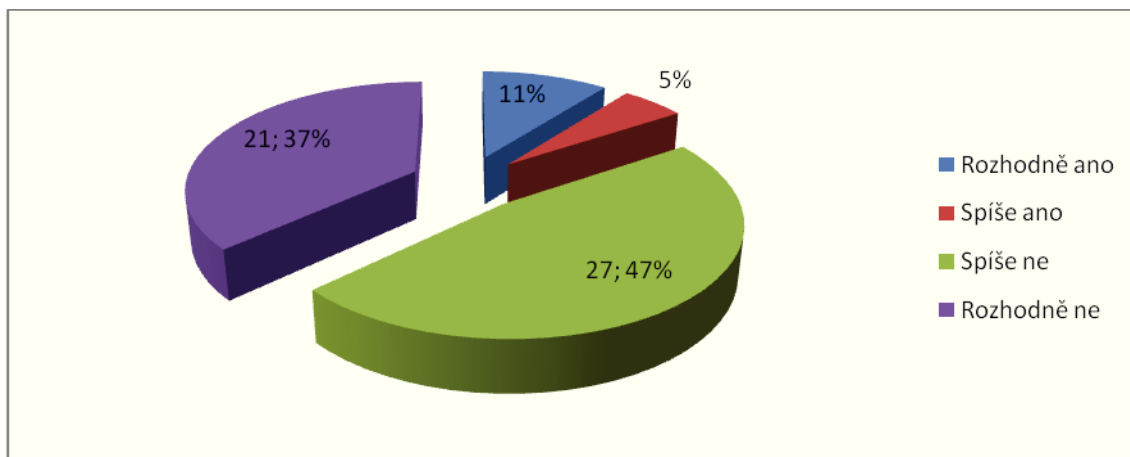
*Zdroj: vlastní*

*Otázka č. 2*

***Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy, stížnosti, nápady či názory?***

Otázka sloužila k tomu, aby bylo zjištěno, zda se zaměstnanci mohou podělit se svými nápady, mluvit o problémech či svěřit se svými starostmi. Celých cca 49 % dotazovaných uvedlo, že se nemohou svěřit svému vedoucímu či se s ním podělit o názory a problémy, z toho 21, 37 % zaměstnanců se domnívá, že se rozhodně nemohou podělit o problémy a 27, 47 % pracovníků si myslí, že spíše se nemohou obrátit na svého vedoucího pracovníka

Graf 4. 2: Sdílení názorů a nápadů



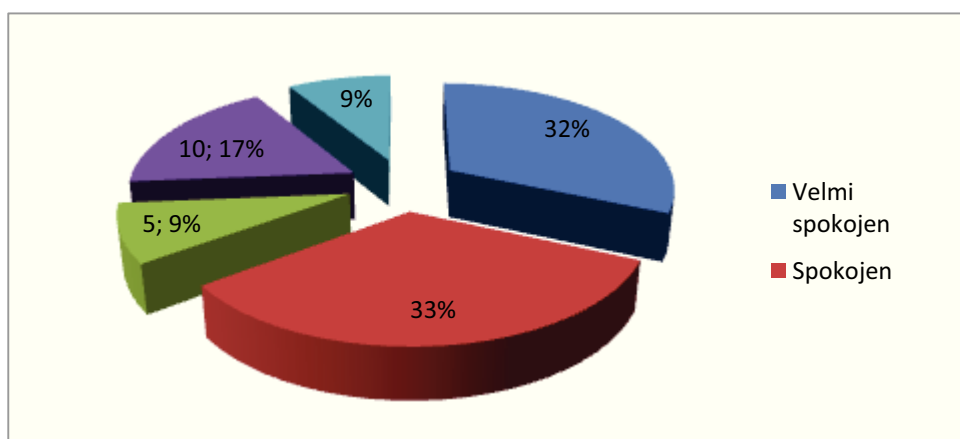
Zdroje: autor

Otázka č. 3

***Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a vedením?***

Z grafu je možné vidět, že pracovníci jsou jak nespokojeni, tak i spokojeni se stávající úrovní komunikace mezi nimi a vedením. 42 zaměstnanců je spokojeno s úrovní komunikace, z toho 18 pracovníků je velmi spokojeno, 19 pracovníků je průměrně spokojeno a 5 pracovníků spíše spokojeno. 15 dotazovaných potvrdilo, že nejsou spokojeni s úrovní komunikace mezi nimi a vedením, z toho 10 dotazovaných je spíše nespokojeno a 5 je nespokojeno.

Graf 4. 3: Spokojenost s komunikací



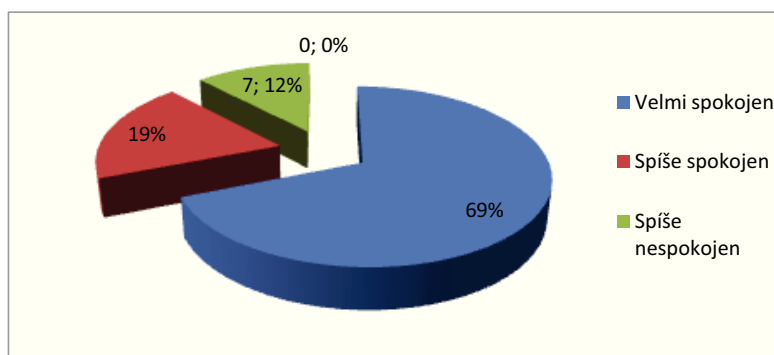
Zdroj: vlastní

Otázka č. 4

***Jste spokojen se vztahy na pracovišti (mezi Vámi a vedením, spolupracovníky)?***

Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že na pracovišti vládne pozitivní, dobrá a přátelská atmosféra. Nenašel se nikdo, kdo by byl proti tomuto tvrzení, více než 69% pracovníků je zcela spokojeno se vztahy na pracovišti, pouze 7 zaměstnanců, což je 19% není zcela spokojeno.

Graf. 4. 4: Spokojenost s mezilidskými vztahy



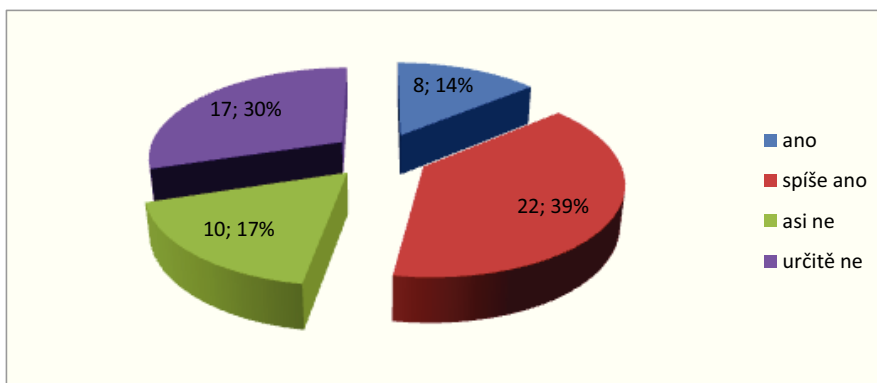
*Zdroj: vlastní*

**Otázka č. 5**

***Máte možnost profesního postupu?***

Pouze 43% pracovníků si myslí, že může v podniku dosáhnout vyšší pracovní pozice (z toho se pouze 14 % domnívá, že má rozhodně možný pracovní postup a 39% si myslí, že má spíše možný pracovní postup). Avšak více než polovina pracovníků (57 %) pochybuje o možnosti profesního růstu.

Graf 4. 5: Možnost profesního postupu



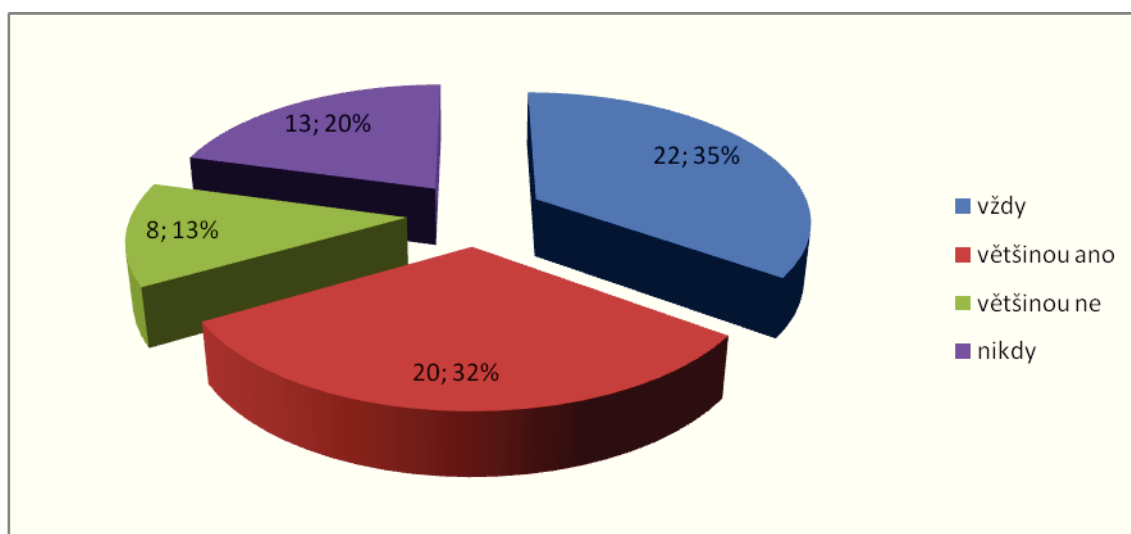
*Zdroj: vlastní*

Otázka č. 6

***Pomáhají Vám zkušenější pracovníci ve vašem osobním a profesním růstu, tím že Vám předávají své zkušenosti a znalosti?***

Celkem 67 % pracovníků odpovědělo, že jim jejich zkušenější kolegové předávají informace a znalosti i zkušenosti, z toho 22 pracovníků (35%) tvrdí, že vždy ano, 32 % většinou ano. Celých 20 % respondentů, což je 13 pracovníků tvrdí, že jim nikdy nebyla poskytnuta pomocná ruka ze strany zkušenějších pracovníků.

**Graf 4. 6: Předávání znalostí a zkušeností**



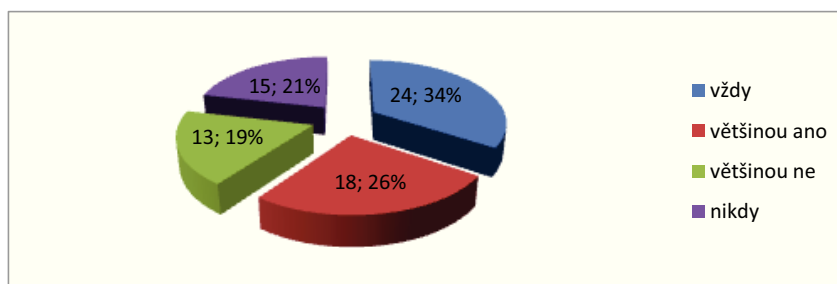
*Zdroj: vlastní*

Otázka č. 7

***Myslíte, že vedoucí pracovník je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem pracovníkům?“***

32 % ze všech dotazovaných je přesvědčeno, že jejich vedoucí pracovník není spravedlivý v hodnocení i k ostatním zaměstnancům (spravedlivý nikdy 11 %, většinou není spravedlivý 21 %). Část jedinců (39 %) si myslí, že jejich vedoucí je vždy spravedlivý.

**Graf 4. 7: Spravedlivost hodnocení**



*Zdroj: vlastní“*

#### **4.3.1 Informovanost zaměstnanců**

Tato část výzkumu zkoumá, nakolik jsou zaměstnanci ve společnosti ReSpol, s. r. o. informováni o dění a stavu i kvalitě své práce.

Otázka č. 8

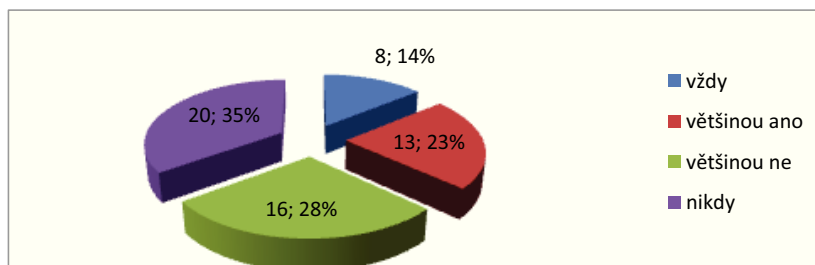
***Máte dostatek informací o cílech, budoucích plánech podniku i o dění ve společnosti?***

Pouze 37 % dotázaných (21 zaměstnanců) odpovědělo, že má dostatek informací o dění v podniku (z toho rozhodně informovaných je 14 % a spíše informovaných je 13 %). Naopak téměř 63 % pracovníků (36 jedinců) má pocit, že informace o dění



v podniku postrádá (z toho 28 % je spíše neinformováno a 35 % je rozhodně neinformováno).

**Graf 4. 8: Dění a informovanost v podniku**



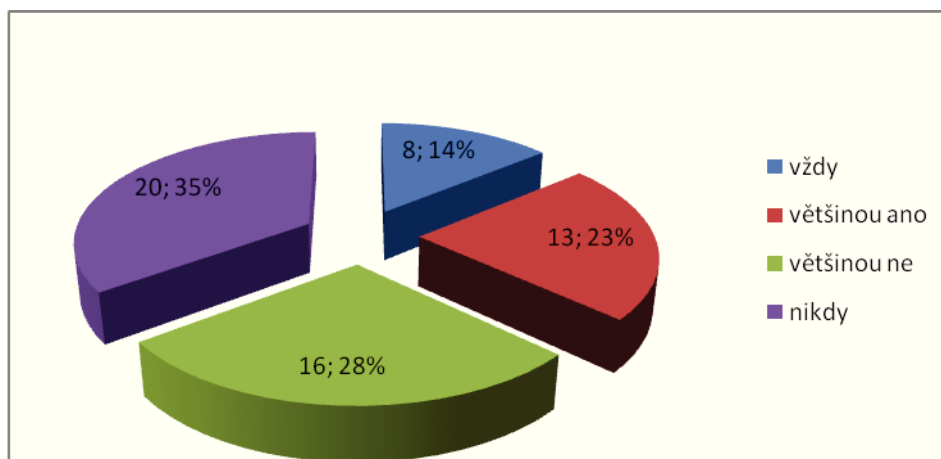
*Zdroj: vlastní*

Otázka č. 9

***Máte dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?***

63 % dotázaných uvedlo, že nemají dostatek informací potřebných ke svému výkonu práce. Z toho 28 % pracovníků se domnívá, že nejsou rozhodně informováni a 35 % zaměstnanců není nikdy informováno. Pouze 14 % jedinců (8 lidí) je vždy informováno a 13 respondentů, což činí 23 % je většinou dostatečně informováno.

**Graf 4. 9: Informace k výkonu práce**



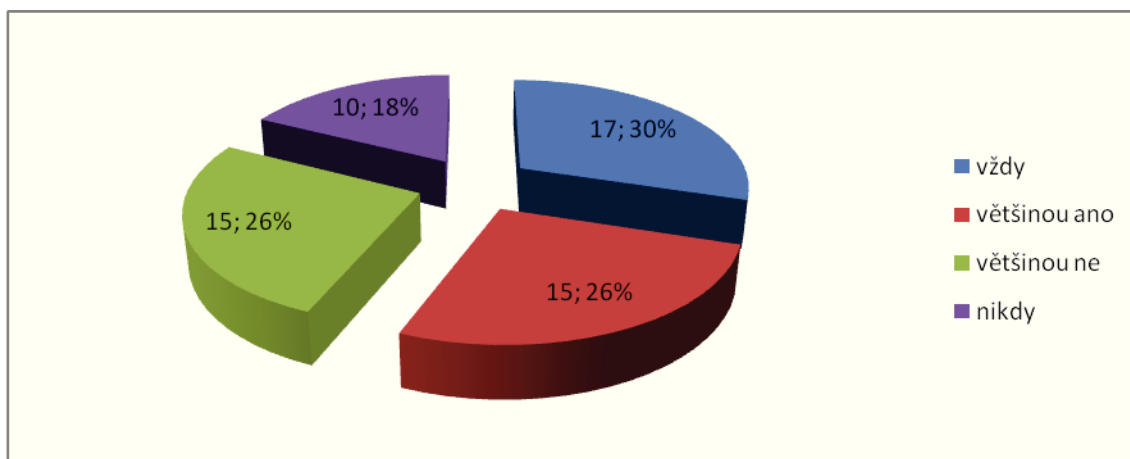
*Zdroj: vlastní*

Otázka č. 10

***Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?***

48 % dotázaných má pocit, že je vedoucí pracovník dostatečně chválí (vždy 30 %, většinou ano 26 %). Avšak docela velké procento (26 %) si nemyslí, že by je vedoucí pracovník dostatečně chválil za dobrý výkon (18 % pracovníků uvedlo, že nejsou chváleni nikdy).

Graf 4. 10: Dostatečná pochvala výkonu



*Zdroj: vlastní*

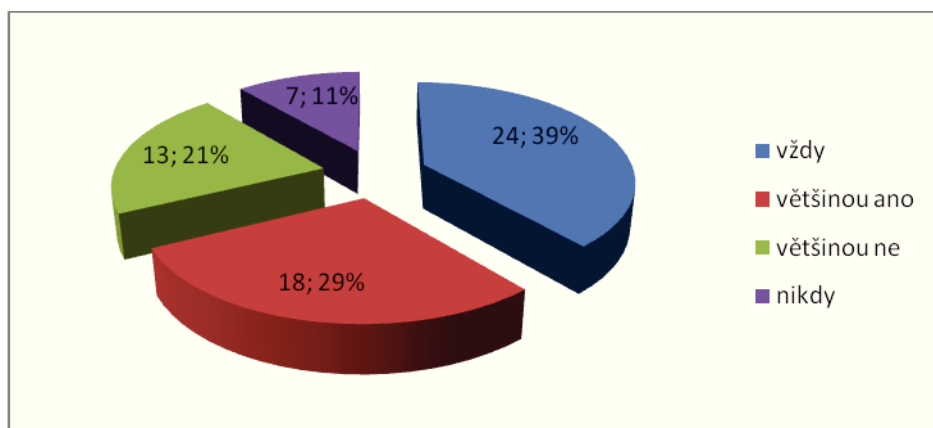
Otázka č. 11

***Je pro Vás významná kritika, ze které se můžete poučit?***

Z grafu je na první pohled jasné, že konstruktivní kritika je rozhodně důležitá pro 30 % dotázaných a spíše důležitá také pro 26 % zaměstnanců. Kritiku nepotřebuje

slyšet 10 respondentů, což je 18 % zaměstnanců. 26 % dotazovaných většinou kritiku nepotřebují.

**Graf 4. 11: Významnost kritiky**

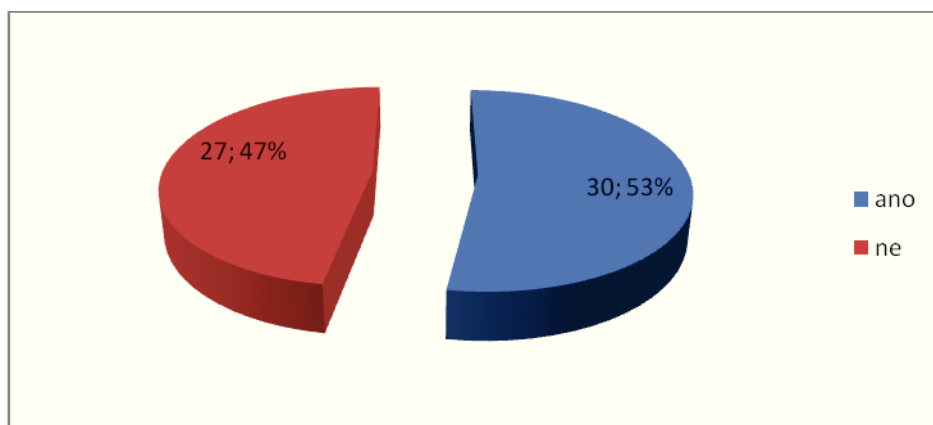


*Zdroj: vlastní*

Otázka č. 12

***Jste spokojen s Vašimi pracovními podmínkami?***

**Graf. 4. 12: Spokojenost s pracovními podmínkami**



*Zdroje: vlastní*

## 5 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných poznatků, které jsem získala prostřednictvím analýzy chování a odpovědí pracovníků, nyní navrhuji určitá opatření, která by mohla přispět k tomu, aby společnost ReSpol s. r. o. lépe motivovala své pracovníky. Pokud se vedoucí pracovníci ponaučí a pokusí se následovat tyto kroky, získá společnost lepší a výkonnější pracovníky.

### 5.1 Vytvoření nového motivačního programu

Z odpovědí, které byly získány z analýzy, je očividné, že společnost nemá řádně nastavený motivační program, dokonce není ani v písemné či jiné podobě, neexistuje žádný písemný materiál, který by zaměstnanci řekli, na co nárok má a na co ne. Neexistuje zde ani popsání způsobů formálního hodnocení.

Vytváření motivačního programu je složité. Při jeho vytváření je třeba přihlížet k motivačním profilům a demografickému složení pracovníků. Společnosti navrhuji, aby vytvořila dokument ***Motivační program***, který by obsahoval přehled hlavních používaných motivačních nástrojů a poskytoval zaměstnancům přehled o jejich nárocích a možnostech. Tento dokument v organizaci doposud neexistuje a společnost by jej mohla využít nejen pro stávající zaměstnance, ale i v případě náboru zaměstnanců nových, a to jako jakési „lákadlo“.

Tento motivační program by měl být pro celou společnost jednotný, měl by být viditelně vystaven např. na nástěnkách u vstupu do budovy, měl by mít charakter podnikového dokumentu. V případě nováčků by mohl být přiložen k pracovní smlouvě. Vedoucí pracovník by mohl při sestavování motivačního programu využít následující postup:

#### ***Fáze realizace motivačního programu:***

- Analytická fáze
- Fáze přípravy a realizace motivačního programu

- S hotovým motivačním programem, který je ve formě dokumentu, jsou seznámeni zaměstnanci
- Tím je zajištěna jeho kontrola a sledování jeho účinnosti
- Musí být aktualizován i samotný motivační program v návaznosti na jednotlivé etapy vývoje organizace.

## **5.2 Zavedení pravidelného hodnocení**

Vedoucí pracovníci si neuvědomují, jak velký přínos by pro společnost mělo zavedení pravidelného hodnocení a pravidelné společné porady. Hodnocení pracovníků slouží nejen ke stanovení mzdy, ale také ukazují na nedostatky v průběhu práce, také povzbuzuje k osobnímu rozvoji, dává prostor pro aktivní účast pracovníka na řízení a dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci.

Navrhují, aby byla zavedena pravidelná hodnocení, a to ve frekvenci jednou týdně, např. v pátek. Nemusí chybět ani roční hodnocení ke konci roku. Roční hodnocení i týdenní by mělo být veřejné a tím by mohlo navnadit i ostatní pracovníky a více je motivovat k lepší práci.

Zhruba týden před hodnocením by měl vedoucí pracovník vyzvat zaměstnance, aby se na hodnocení připravil. Je výhodné připravit si formulář předem, kde by se zaměstnanec mohl vyjádřit. Formulář by měl obsahovat rozsah jednotlivých činností, kterými se pracovník přes týden zabýval a zhodnotit úroveň různých oblastí své práce například na pětibodové škále. Toto by měl udělat také vedoucí pracovník. Po týdnu, resp. v pátek (či v jiném stanoveném termínu) by se měl vedoucí setkat se zaměstnancem a vzájemně si porovnat představy vedoucího a podřízeného. Rozdílné pohledy by si měly vyjasnit, vedoucí by měl stanovit úkoly na další dny. Na základě těchto hodnocení získá vedoucí záznam o plnění povinností a zaměstnanec je systematicky evidován.

### 5.3 Nový způsob odměňování

Firmě navrhuji, aby nastolila nové způsoby, jak odměňovat své pracovníky a tím stimulovat jejich výkonnost. Protože je jasné, že systém odměňování vede k vysoké kvalitě odvedené práce, které poté splňují požadavky a přání zákazníků.

#### *Navrhuji tyto možná řešení:*

- Speciální prémie a bonusy pro vybrané skupiny zaměstnanců
- Příplatky za práci odpoledne, v noci, v sobotu a neděli, ve svátek, za přesčasovou práci a za vedení směn
- Odměny za výchovu nových zaměstnanců a za zastupování

### 5.4 Komunikace a zpětná vazba

Z analýzy jasně vyplývá, že na pracovišti chybí komunikace mezi vedením a pracovníky, a proto bych doporučila větší zájem ze strany vedoucích pracovníků o své zaměstnance, praktikování pozitivní i negativní vazby.

Zpětná vazba je velice klíčová, týká se informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Zaměstnanci potřebují vědět, jak pracují, jak se na ně nadřízený dívá. Potřebují mít zpětnou vazbu.

Pracovníci by mohli být hodnoceni na základě osobního hodnotícího pohovoru s nadřízenými pracovníky, vedoucími a předmětem hodnocení a následných odměn by byl profil osobnosti pracovníka. Hodnotilo by se jeho vystupování, chování na pracovišti, schopnosti, přínos návrhů spojených se zdokonalením práce se zákazníky i spolupracovníky.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zaměřit se na vybrané stimuly, tj. poskytování zpětné vazby, vztahy na pracovišti, možnost profesního a osobního růstu, mzdové podmínky a hodnocení pracovní činnosti. Po provedeném průzkumu motivace zaměstnanců ve společnosti Re Spol s.r.o. bylo doporučeno řešení jistých motivačních nástrojů. Na základě výsledků dotazování zaměstnanců společnosti bylo vysloveno doporučení a návrhy řešení pro účinnější motivační nástroje, které by přispěly ke zvýšení motivace zaměstnanců ve zkoumaných oblastech motivace. Mezi tyto oblasti můžeme zařadit znalost pravidel závislosti odměn na výkonu, funkčnost zpětné vazby, informovanost, spokojenost s pracovními podmínkami a také růst výkonu zaměstnanců. Vedení firmy velice ochotně spolupracovalo a již v průběhu zpracovávání bakalářské práce se snažilo eliminovat nedostatky – byl vytvořen tabulkový systém odměňování, pomocí něhož jsou zaměstnanci přesně informováni o svém hodnocení za vykonanou pracovní činnost.

Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit především na to, aby měli respekt ke svým pracovníkům, aby jim dávali pocit užitečnosti, možnost uplatňovat své nápady, moct říct své připomínky, dát jim pocit odpovědnosti a autonomie. To je jediná cesta, která může vést k efektivní motivaci a pokud manažeři lehce ustoupí, může to zlepšit stávající situaci ve společnosti.

## Seznam použité literatury

### *Odborné publikace*

- [1] BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační jednání*. Praha: Edice pro každého, 1996. 170-173 s. ISBN 80-85839-09-1
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Praha: Rubico, 1996. s. 185-187. ISBN 80-85839-09-1.

- [4] BERELSON, B., STEINER, C. *Human Behavior: An Inventory of Scienific Findings*. New York: 1964.
- [5] DONNELLY, J. GIBSON, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 375. ISBN 80-7169-422-3
- [6] MASLOW, M. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1954. s. 82
- [7] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 259 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [8] PROVAZNÍK, V. KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 2004. s. 35. ISBN 80-245-0703-X

#### ***Internetové zdroje***

- [8] *Kolektiv redakce Vedeme: Vybrané teorie motivace, [on-line], 2009.*  
*Dostupné:* [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214).

#### ***Interní materiály***

- [9] Reklamní Brožura ReSpol s. r. o.
- [10] Dokument “*Materiálové a profesní složení firmy*”



## **Seznam obrázků**

Obr. 2. 1: **Cyklické schéma motivace**

Obr. 2. 2: **Pyramida potřeb – pětistupňová a osmistupňová**

## **Seznam tabulek**

**Tab. 2. 1: Oblasti působení manažerů**

**Tab. 2. 2: Rozdílnost teorií Maslowa a Herzbergra**

**Tab. 4. 3 Struktura vzdělání**

**Tab. 4. 4: Spokojenost s komunikací**

## **Seznam grafů**

Graf 4. 1:**Zájem o pracovní výkon a výsledky**

Graf 4. 2:**Sdílení názorů a nápadů**

Graf 4. 3:**Spokojenost s komunikací**

Graf 4. 4:**Spokojenost s mezilidskými vztahy**

Graf 4. 5:**Možnost profesního postupu**

Graf 4. 6:**Předávání znalostí a zkušeností**

Graf 4. 7:**Spravedlivost hodnocení**

Graf 4. 8:**Dění a informovanost v podniku**

Graf 4. 9:**informace k výkonu práce**

Graf 4. 10:**Dostatečná pochvala výkonu**

Graf 4. 11:**Významnost kritiky**

Graf 4. 12:**Spokojenost s pracovními podmínkami**

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Opavě dne 11. 5. 2011

**Vilma Rýžová**

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

17. Listopadu 17

747 06 Opava

.....

## Přílohy

Příloha č. 1: Logo společnosti



## Příloha č. 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

prosím Vás o vyplnění dotazníků z důvodu zlepšení motivaci na Vašem pracovišti. Údaje z dotazníků budou staticky zpracovány a poslouží výhradně k mým osobním účelům, tj. k nastavení efektivního motivačního programu.

V odpovědích prosím zakroužkujte pouze jednu odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

1. Jsou pracovní úkoly, které vám zadává Váš vedoucí pro Vás dostatečně srozumitelné?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne

2. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o efektivnost Vašeho výkonu a výsledky Vaší práce?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne

3. Máte možnost svému vedoucímu pracovníkovi sdělit své problémy, stížnosti, nápady či názory?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne

4. Jste spokojený/á s komunikací mezi Vámi a vedením?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne

5. Myslíte si, že Vás pracovník dostatečně chválí za Vaše výkony?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne

6. Pomáhají Vám zkušenější pracovníci ve vašem osobním růstu díky jejich zkušenostem?

Rozhodně ano      Spíše ano      Spíše ne      Rozhodně ne

7. Myslíte, že vedoucí pracovník je stejně spravedlivý v hodnocení ke všem pracovníkům?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

8. Máte dostatek informací o cílech, budoucích plánech podniku i o dění ve společnosti?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

9. Máte dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

10. Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně chválí za dobrý pracovní výkon?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

11. Je pro Vás významná kritika, ze které se můžete poučit?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

12. Jste spokojen s Vašimi pracovními podmínkami?

Ano

Ne

### Příloha č. 3: Fotogalerie

#### Výstavba trafostanice



*Výstavba trafostanice pracovníky společnosti ReSpol s.r.l.*



*Divštění trávníku firmou ReSpol na stadionu FC Opava*